

Cahiers du CRISES
Collection
Études de cas d'entreprises d'économie sociale

no **ES0305**
Monographie de la
Coopérative de travail
Resto-Bar La Fourmi Atomik

par

Roch Gosselin

sous la direction de Yvan Comeau

mai 2003

Note sur l'auteur

Roch Gosselin est étudiant au doctorat en sciences de l'orientation, Université Laval

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	v
RÉSUMÉ	VII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I - LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	3
1.1 Le contexte économique de la région de Québec	3
1.2 Le territoire couvert par le cld de Québec-Vanier	7
1.2.1 L'emploi	7
1.2.2 Le tissu social et la pauvreté	7
1.2.3 Le développement du territoire	8
1.3 Le secteur d'activités	10
1.4 Le projet initial et les promoteurs/promotrices	10
1.5 Les appuis	11
1.6 Le démarrage.....	12
CHAPITRE II - LA PRÉSENTATION DES ACTEURS/ACTRICES.....	15
2.1 Les acteurs internes	15
2.1.1 L'assemblée générale.....	15
2.1.2 Le conseil d'administration	17
2.1.3 Les employés	18
2.2 Le réseau	18
CHAPITRE III - LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE	21
3.1 Les rapports de pouvoir à l'interne	21
3.1.1 L'inclusion des producteurs/productrices	21
3.1.2 Les acquis des producteurs/productrices salariés	22
3.2 Les rapports avec l'extérieur	24

CHAPITRE IV - LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE	25
4.1 Le profil organisationnel	25
4.2 Les processus organisationnels	26
4.2.1 La production.	26
4.2.2 L'organisation du travail.....	28
4.2.3 La formation des producteurs/productrices	30
CHAPITRE V - ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN	33
5.1 Sur le plan des réalisations.....	33
5.2 Sur le plan de l'économie sociale	33
5.3 Sur le plan sociétal	33
CHAPITRE VI - PERSPECTIVES ANTICIPÉES	35
BIBLIOGRAPHIE	37

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Quelques indicateurs du marché du travail au Québec, en Ontario et au Canada au troisième trimestre de l'an 2000	3
Tableau 2	Quelques indicateurs du marché du travail à Québec et dans l'ensemble du Québec. Tableau comparatif du troisième trimestre 1999 et du troisième trimestre 2000.....	4
Tableau 3	Quelques indicateurs du marché du travail par âge et par sexe à Québec et dans l'ensemble du Québec au troisième trimestre 2000.....	5
.Tableau 4	Taux d'emploi par secteur d'activité à Québec et dans l'ensemble du Québec, en l'an 2000 et taux de variation depuis 1999	6

RÉSUMÉ

La Coopérative de restauration Resto-Bar La Fourmi Atomik est constituée le 25 novembre 1989 après que la Coopérative de travailleurs/travailleuses Le Croque-Mitaine, elle-même créée le 6 mai 1988, change sa dénomination. Lorsque l'incendie force la Coopérative à cesser ses activités au printemps 2002, elle compte 12 travailleurs/travailleuses membres et 23 travailleurs/travailleuses non membres.

La monographie montre les difficultés que la Coopérative a connues lors de la période de démarrage. Les fondateurs/fondatrices manquent de capital, mènent leurs activités dans un emplacement mal situé en particulier l'hiver et suscitent, dès les premiers mois, un changement de clientèle. Au cours de son développement, La Fourmi Atomik fait face à une vive concurrence dans un domaine d'activités où les faillites sont courantes. L'implication des travailleurs/travailleuses s'avère un avantage concurrentiel ayant permis à l'entreprise de traverser des périodes de difficultés majeures.

La créativité et l'organisation d'activités nouvelles et inédites représentent un défi constant pour la Coopérative. Une réflexion a également cours chez les sociétaires à propos de leur avenir professionnel puisque le travail de bar revêt souvent un caractère provisoire.

INTRODUCTION

La monographie de la Coopérative de travail Resto-Bar La Fourmi Atomik est produite dans le cadre des travaux de l'équipe « Les configurations de l'économie sociale et solidaire au Québec et ses rapports au marché, à l'État et à la société civile » du CRISES. À l'aide du *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* de Comeau (2000), plusieurs sources documentaires, une entrevue et une visite de l'entreprise ont permis de recueillir les informations.

Parmi les sources documentaires, nous avons consulté le cahier de gestion de la Coopérative, le Plan d'action concerté pour l'économie et l'emploi du Centre local de développement CLD (2000) de Québec-Vanier et le bulletin régional sur le marché du travail de la région de la Capitale Naitonale produit par Emploi-Québec (2000). Ces deux derniers documents ont servi à dresser le tableau local et régional de cette coopérative de travail qui était située au 33 rue D'Auteuil à Québec, avant qu'un incendie ne mette fin aux activités au printemps 2002.

Une entrevue d'une durée d'une heure et demie, réalisée en février 2001, avec la coordonnatrice Martine Laroche a été très féconde et a permis de comprendre l'évolution de l'entreprise et de saisir les éléments essentiels à sa description. Les informations contenues dans la présente monographie ont été validées auprès de la coordonnatrice de la Coopérative de travail.

CHAPITRE I - LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

Les principaux éléments du contexte d'émergence de la Coopérative de travail contribuent à une compréhension de la situation économique de la région de Québec, du territoire couvert par le Centre local de développement Québec-Vanier où se trouve la Coopérative de travail, du secteur d'activités, du projet initial de même qu'une connaissance des promoteurs/promotrices, des appuis reçus dans leur projet et de la période de démarrage.

1.1 LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION DE QUÉBEC

Les données sur la région concernent le plan économique (nombre d'entreprises, structure d'emploi, taux de chômage, taux d'activité, taux d'emploi, taux de pauvreté) et le plan démographique (population, âge et vieillissement, statuts familiaux, niveau de scolarité). Selon Comeau (2000:7), il est recommandé que ces données soient descriptives (l'état actuel), évolutives (depuis les derniers recensements) et comparatives (eu égard au Québec). Nous comparerons certaines données de la région de la Capitale nationale (région 03) avec celles de l'ensemble du Québec.

Les tableaux suivants présentent le contexte global de la situation économique dans la région administrative de la Capitale nationale au moment de faire la cueillette des données sur la Coopérative de travail. Les informations proviennent du bulletin régional sur le marché du travail de la région de la Capitale nationale, au troisième trimestre 2000. Ce Bulletin compare aussi l'ensemble au Québec à l'Ontario et au Canada.

Tableau 1
Quelques indicateurs du marché du travail au Québec, en Ontario
et au Canada au troisième trimestre de l'an 2000

	Québec	Ontario	Canada
Taux de chômage	8,2 %	5,8 %	6,8 %
Taux d'activité	64,6 %	68,2 %	67,0 %
Taux d'emploi	59,3 %	64,2 %	62,5 %

Source : Enquête sur la population active. Compilations spéciales, Statistique Canada.

Au Québec, la proportion de personnes actives sur le marché du travail s'établit, au troisième trimestre de l'an 2000, à 64,6 %. C'est la plus forte proportion observée au Québec depuis le troisième trimestre de 1991, mais elle reste inférieure à celle de l'Ontario (68,2 %) et du Canada (67,0 %). Le taux de chômage a connu une baisse de 0,8 % par rapport au troisième trimestre de 1999 pour atteindre 8,2 %. C'est le taux le plus faible

observé depuis 1987 mais il est beaucoup plus élevé que celui enregistré en Ontario (5,8 %) et au Canada (6,8 %). Le taux d'emploi au Québec est l'un des plus élevés depuis les dix dernières années, mais il demeure inférieur à ceux de l'Ontario et du Canada.

Tableau 2
Quelques indicateurs du marché du travail à Québec et dans l'ensemble du Québec.
Tableau comparatif du troisième trimestre 1999 et du troisième trimestre 2000

	Québec		Ensemble du Québec	
	3 ^e trimestre 2000	3 ^e trimestre 1999	3 ^e trimestre 2000	3 ^e trimestre 1999
Taux de chômage	8,5 %	8,9 %	8,2 %	9,0 %
Taux d'activité)	61,7 %	59,5 %	64,6 %	64,0 %
Taux d'emploi	56,5 %	54,2 %	59,3 %	58,3 %
Durée du chômage (nombre de semaines)	46,5 %	21,3 %	24,8 %	28,6 %

Source : Enquête sur la population active. Compilations spéciales, Statistique Canada.

Le taux d'activité de la région de la Capitale nationale s'établit à 61,7 % au troisième trimestre de 2000, soit un gain de 2,7 points de pourcentage depuis 12 mois, mais il demeure inférieur à celui de l'ensemble du Québec (64,6 %). Le taux de chômage a subi une baisse au cours de la période pour se fixer à 8,5 %. Le taux d'emploi a augmenté de 2,3 points de pourcentage, pendant la même période, pour atteindre 56,5 % mais il reste inférieur à celui observé pour l'ensemble du Québec (59,3 %). La durée moyenne de chômage est passée de 21,3 semaines en 1999 à 46,5 semaines en 2000 dans la région de Québec. On peut faire l'hypothèse que la région de la Capitale nationale n'est qu'au début de la reprise, contrairement à l'ensemble du Québec. Pour ce qui touche les comparaisons régionales, le taux d'emploi de la Capitale nationale (56,5 %) se classe au dixième rang parmi les 16 régions administratives au Québec

Tableau 3
Quelques indicateurs du marché du travail par âge et par sexe
à Québec et dans l'ensemble du Québec au troisième trimestre 2000

Sexe et groupe d'âge	Québec	Ensemble du Québec
Hommes		
Taux de chômage (%)	8,1	7,7
Taux d'activité (%)	70,2	72,5
Taux d'emploi (%)	64,5	66,9
Durée du chômage (semaines)	58,3	27,9
Femmes		
Taux de chômage (%)	9,1	8,8
Taux d'activité (%)	53,7	57,0
Taux d'emploi (%)	48,8	52,0
Durée du chômage (semaines)	32,8	21,3
15-29 ans		
Taux de chômage (%)	9,6	11,3
Taux d'activité (%)	76,6	73,7
Taux d'emploi (%)	69,3	65,4
Durée du chômage (semaines)	12,1	11,7
30 ans et plus		
Taux de chômage (%)	8,1	7,0
Taux d'activité (%)	57,2	61,7
Taux d'emploi (%)	52,5	57,4
Durée du chômage (semaines)	63,0	32,9

Source : Enquête sur la population active. Compilations spéciales, Statistique Canada.

Le tableau précédent témoigne du fait que les taux d'emploi de la région sont moins élevés que ceux de l'ensemble du Québec, à l'exception du taux d'emploi des 15-29 ans. Ainsi, le taux d'emploi des hommes de Québec (64,5 %) est inférieur de 2,4 points de pourcentage à celui de Québec, et celui des femmes (48,8 %) est plus bas que la moyenne québécoise de 3,2 points. La durée moyenne du chômage est généralement plus élevée dans la région que dans le Québec. C'est effectivement le cas pour les femmes, les hommes et les différents âges de la population.

Tableau 4
Taux d'emploi par secteur d'activité à Québec et dans l'ensemble du Québec, en l'an 2000 et taux de variation depuis 1999

Secteur d'activité	Québec		Ensemble du Québec	
	2000 (%)	Variation depuis 1999(%)	2000 (%)	Variation depuis 1999(%)
Agriculture	n. d.*	n. d.	1,9	-0,9
Autres branches du secteur primaire	n. d.	n. d.	1,4	12,8
Services publics	n. d.	n. d.	0,8	4,4
Construction	3,5	1,0	4,5	11,8
Fabrication	8,6	-14,0	17,8	-6,1
Commerce	17,3	23,4	16,5	9,4
Transports, entreposage	3,5	-26,6	4,8	4,4
Finance, assurances, immobilier et location	6	4,6	5,3	6,9
Services professionnels, scientifiques et techniques	6,5	19,1	5,9	3,8
Gestion d'entreprises, services administratifs et autres services	3,2	-21,3	3,5	13,4
Services d'enseignement	5,6	1,2	5,4	-7,0
Soins de santé et assistance sociale	15,2	27,5	11	9,1
Information, culture et loisirs	4	29,7	4,2	-1,8
Hébergement et services de restauration	6,4	-23,4	6	2,6
Autres services	4,4	-19,4	4,8	-4,2
Administrations publiques	13	18,0		-0,2

* n. d. : donnée non disponible.

Source : Enquête sur la population active. Compilations spéciales, Statistique Canada.

Dans l'ensemble du Québec, 10 des 16 secteurs d'activité connaissent une augmentation du nombre d'emplois entre 1999 et 2000. Les plus importants secteurs ont été la gestion d'entreprises, des services administratifs et autres services (+ 13,4 %) et la construction (+ 11,8%), tandis que les pertes d'effectifs les plus considérables se sont produites dans les secteurs des services d'enseignement (- 7,0 %) et le secteur de la fabrication (-6,1 %). Dans la région de la Capitale nationale, on observe plutôt une croissance relative de l'emploi dans le secteur de l'information, la culture et les loisirs (+ 29,7 %) et dans celui des soins de la santé et de l'assistance sociale (+ 27,5 %). Les diminutions relatives des effectifs dans la région se sont fait principalement sentir dans les transports et de l'entreposage (- 26,6 %) et le secteur de l'hébergement et des services de restauration (- 23,4 %).

1.2 LE TERRITOIRE COUVERT PAR LE CLD DE QUÉBEC-VANIER

La Coopérative de travail La Fourmi Atomik est située dans l'arrondissement historique du Vieux-Québec, à la limite avec le quartier Saint-Jean-Baptiste et fait partie du territoire du Centre Local de Développement (CLD) Québec-Vanier¹. Ce territoire constitue le centre de la plus importante agglomération de l'Est du Québec. Il compte, en 2000, 178 691 habitants et comprend la ville de Québec et Vanier, deux villes faisant partie de la communauté urbaine de Québec telle qu'elle apparaissait avant les fusions municipales de janvier 2002.

1.2.1 L'emploi

De façon générale, le taux de chômage, dans le territoire du CLD Québec-Vanier, est de 10,5 %, soit deux points plus élevé que celui de la région métropolitaine qui est à 8,5 % au troisième trimestre 2000. Ce territoire présente cependant des différences puisque le taux de chômage atteint 18,5% dans les quartiers centraux. En outre, bien que le revenu moyen par habitant de la région de Québec en 1999 soit plus élevé que la moyenne québécoise (25 794 dollars comparativement à 24 630 dollars), à Québec même il existe des variations importantes du revenu moyen entre les quartiers et entre les sexes. En effet, le taux d'activité des femmes a augmenté depuis 10 ans et il s'établit à 53,7 % selon les données du troisième trimestre 2000; il demeure tout de même inférieur au taux d'activité des hommes (70,2 %). Les femmes se concentrent dans des catégories d'emplois associés au secteur tertiaire dans les domaines de l'éducation, de la santé et des services sociaux. Un écart important entre le revenu moyen des femmes et des hommes persiste sur le territoire du CLD. Le revenu moyen des femmes s'établit à 73 % de celui des hommes; 42 % des femmes ont une scolarité supérieure au diplôme secondaire alors que cette proportion est de 49 % chez les hommes.

1.2.2 Le tissu social et la pauvreté

Le Plan d'action (CLD, 2000 : 3) décrit le tissu social du territoire en relevant son » remarquable dynamisme communautaire et un engouement certain pour l'entrepreneuriat ». Néanmoins, force est de constater qu'au cours de la dernière décennie, la pauvreté a crû dans la région métropolitaine ainsi que dans les villes de

¹ Ce portrait provient du Plan d'action concerté pour l'économie et l'emploi (PLACÉE) du Centre local de développement (CLD) de Québec-Vanier. Ce plan d'action est daté de mars 2000 mais s'appuie sur des données de 1998. Quelques données ont été rectifiées à partir du bulletin régional sur le marché du travail de la région de la Capitale nationale produit au troisième trimestre 2000 par Emploi-Québec.

Québec et de Vanier. Cette proportion a atteint un sommet en 1996, particulièrement dans les quartiers centraux de Québec (42,9 %) et à Vanier (37,6 %). Rappelons que parmi les centres urbains, Québec occupe le septième rang des régions urbaines les plus pauvres au Canada avec un taux de pauvreté de 18 %, comparativement à 22 % à Montréal, 15 % à Ottawa et 14 % à Victoria.

De façon plus générale, la pauvreté augmente au Canada et encore davantage au Québec. Le Québec se classe depuis 1996 au premier rang des provinces les plus pauvres avec un taux de 21,2 % qui se traduit par un nombre de 1,5 millions de Québécois et de Québécoises vivant sous le seuil de la pauvreté. Le phénomène frappe surtout les grands centres urbains et touche plus particulièrement certaines populations. En 1998, les personnes âgées sont pauvres au Québec (4 femmes sur 10 et 2 hommes sur 10) et les enfants ne sont pas épargnés avec un taux de 20,9 % de pauvreté. Les personnes seules sont durement touchées avec un taux de 45 % ainsi que les familles monoparentales (femmes et enfants) avec un taux de 62 %. Le nombre d'itinérants représente un indice du taux de pauvreté. Les itinérants/itinérantes sont, toute proportion gardée, trois fois plus nombreux à Québec qu'à Montréal. La personne itinérante a en moyenne 35 ans et dans 8 % des cas, elle est d'âge mineur. L'on dénombre à Québec autant de jeunes de la rue que dans la métropole.

1.2.3 Le développement du territoire

Les municipalités de Québec et Vanier partagent plusieurs enjeux de développement local qui touchent autant la revitalisation de zones en difficultés que l'émergence de nouvelles activités dans les domaines de l'économie sociale, manufacturier, commercial et culturel.

Au cours de la dernière décennie, la tertiarisation de l'économie régionale a pris de l'ampleur. En effet, l'intensification d'une économie basée sur la production de services à haute valeur ajoutée est un facteur important de la transformation de l'économie locale et régionale. De 1992 à 1997, l'investissement industriel dans la région 03, sous forme d'achat d'équipements de production ou de construction de bâtiments a régulièrement diminué, passant de 272 à 181 millions de dollars annuellement, soit une diminution du tiers en cinq ans.

Pour ce qui est de l'investissement commercial, l'investissement en équipement et en construction de bâtiment est demeuré à peu près stable entre 1992 et 1997, à un niveau de 2 milliards de dollars annuellement pour l'ensemble de la région 03. Le secteur

commercial tend à se renouveler constamment depuis une dizaine d'années. L'apparition de formules dites entrepôts d'inspiration américaine sur le marché québécois (Wall-Mart, Rona, Reno Dépôt) a eu pour effet de réduire considérablement du territoire de la ville de Québec les magasins à surface moyenne présentant à leur clientèle une marchandise diversifiée. En 2001, il semble que la tendance lourde de l'implantation de ces très grandes surfaces soit sur le déclin par suite du choix des consommateurs de préserver leurs centres commerciaux traditionnels qui ont conservé une part importante de marché à Québec. Ainsi, depuis quelques années, un phénomène inverse s'est manifesté par l'ouverture dans des quartiers de nombreux petits commerces et des quincailleries à visage humain. Par contre, en 2000, nous avons assisté à la construction basée sur la formule entrepôts de nombreuses salles de cinéma (Starcité et Cinéplex Odéon Sainte-Foy, Cinéplex Odéon Beauport) qui fractionneront sans doute le marché, conduisant certaines salles à la fermeture. D'ailleurs, en février 2001, un premier cinéma, Le Laurentien ferme ses portes.

Dans l'investissement institutionnel, il faut souligner la revitalisation du quartier Saint-Roch par la transformation de son mail couvert et la venue d'organismes importants comme l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), la Société des Alcools du Québec, la Centrale des enseignants du Québec (CEQ), le département des Arts de l'Université Laval, le siège social de l'Université du Québec, la Télé-Université, etc. La Ville de Québec a graduellement augmenté sa part relative de l'investissement institutionnel par rapport à sa région. De 1988 à 1992, cette part représentait 48 % pour passer à 53 % au cours des cinq dernières années. De grands travaux comme la construction de l'usine de traitement des eaux usées de la Communauté urbaine, du Centre municipal des congrès de Québec, d'infrastructures militaires canadiennes et du Centre de foires ont marqué l'investissement institutionnel de la dernière décennie. Le secteur de la santé a investi pas moins de 70 millions de dollars pendant que le secteur universitaire (ÉNAP et Université Laval) y investissait 118 millions de dollars sur une même période de 10 ans.

Les industries culturelles regroupent des activités dans les domaines du patrimoine, des arts de la scène, des fêtes et festivals, des arts visuels, des métiers d'art, des lettres, du film, du design, des médias écrits et électroniques et du multimédia. La région de Québec regroupe 247 entreprises qui produisent et diffusent des produits et services culturels. Pour ce qui touche les investissements en infrastructures, il faut noter la

réalisation depuis le début des années 1990 de projets majeurs comme le projet Méduse, la Caserne Dalhousie et le Capitole.

Quant à l'économie sociale, de nouvelles initiatives voient le jour dans divers domaines de services et de production : banques alimentaires, cuisines collectives, garderies, maisons de jeunes, ressources alternatives en santé mentale, en toxicomanie et itinérance, ressources communautaires dédiées à la famille ou à différentes clientèles cibles, les fonds locaux (par exemple : le Fonds d'emprunt économique communautaire de Québec et les cercles d'emprunt), etc. Ces entreprises sont viables malgré une précarité apparente et le taux de survie des coopératives est largement plus important que celui des entreprises privées.

1.3 LE SECTEUR D'ACTIVITÉS

La Coopérative de restauration Resto-Bar La Fourmi Atomik est une coopérative de travail située au 33, rue D'Auteuil dans l'arrondissement historique de la ville de Québec. La Coopérative évolue dans un secteur extrêmement compétitif où il n'est pas rare de voir certains bars fermer pour des raisons économiques, que ce soit dans la ville de Québec ou ailleurs en province. Le but de cette coopérative de travail consiste à maintenir des emplois pour ses 12 membres ainsi que pour les 23 travailleurs/travailleuses non membres de la Coopérative. Les activités du Resto-Bar La Fourmi Atomik fluctuent en ce sens qu'elles sont en partie dépendantes de l'affluence touristique de la haute saison (de mai à octobre). La grande affluence de la saison chaude est attribuable principalement à la terrasse ensoleillée d'une centaine de places assises. Dans une grande mesure, la clientèle principale provient des jeunes du quartier et des banlieues environnantes. Le Festival d'été contribue à un surplus temporaire de clients. D'autres événements comme les Fêtes de la Nouvelle-France, le Carnaval de Québec ou les congrès n'amènent pas nécessairement de nouvelles clientèles.

1.4 LE PROJET INITIAL ET LES PROMOTEURS/PROMOTRICES

La fondation de la Coopérative de travail Resto-Bar La Fourmi Atomik a bénéficié du travail de la corporation du Café des Récollets, un café communautaire ouvert le 17 mars 1983 et situé sur le boulevard Langelier dans la Basse-ville de Québec. Cet organisme a été ouvert grâce à un don de 10 000 dollars de Paul Lalonde afin de mettre sur pied un café à but non lucratif dans le but de regrouper les gens de la Basse-ville. Cette somme a servi à l'achat d'une vieille bâtisse abandonnée et les personnes y oeuvrant étaient

engagées dans le cadre de programmes de la sécurité du revenu puisque les maigres revenus ne permettaient pas d'embaucher des salariés réguliers et parce qu'on voulait tout de même assurer le bon fonctionnement du Café.

De 1983 à 1987, le Café se veut un centre d'activités culturelles par la présentation de spectacles ou de soirées portant sur des enjeux sociopolitiques. Le Café fait à la fois office de bar, de lieu de rencontres et d'échanges. Au cours des années, un manque de liquidité financière et un trop grand roulement de membres relatif à des programmes d'emploi à court terme ont forcé l'équipe de l'époque à réfléchir à une alternative pour poursuivre l'expérience. Entre temps, le bâtiment a pris de la valeur et a pu être vendu pour la somme de 80 000 dollars à l'Armée du Salut. Cette somme a servi à payer les dettes de la corporation du Café des Récollets et l'équipe a procédé, le 6 mai 1988, à l'achat du Croque-Mitaine, emplacement occupé aujourd'hui par La Fourmi Atomik. En 1988, l'équipe est composée de quatre personnes : Marie-Josée Mercier, Martine Laroche, Arnaud Amaucé et Jacques Lacroix. Dans cette équipe, un membre participait aux réunions mais ne pouvait pas prendre part directement aux opérations. En réalité, l'équipe de travailleurs était formée de trois membres. À ce moment-là, les membres croient que la formule coopérative peut responsabiliser les travailleurs/travailleuses en développant le sentiment d'appartenance afin d'en arriver à une meilleure stabilité financière. Pour ces raisons, la Coopérative de travailleurs/travailleuses Le Croque-Mitaine est créée le 26 juin 1988. Le 25 novembre 1989, la Coopérative prend le nom officiel de Coopérative de restauration Resto-Bar La Fourmi Atomik. Le nombre de membres a augmenté pour passer de quatre à douze membres en 2001.

1.5 LES APPUIS

Les appuis ou les « parrainages » sont « l'ensemble des soutiens financiers ou non qui ont souvent donné aux fondateurs/fondatrices l'assurance et le coup de pouce nécessaires pour concrétiser leur projet» (Defourny, 1994:83, cité dans Comeau, 2000 : 8).

La Caisse d'économie des travailleurs a aidé à financer la Coopérative Le Croque-Mitaine formée en 1988 par une promesse de prêt de 50 000 dollars. Malheureusement, comme le montant du prêt est basé sur la valeur marchande de l'entreprise évaluée à 25 000 dollars, les membres de la Coopérative ont dû emprunter ailleurs les 25 000 dollars manquants. Sept personnes parmi les parents et amis des quatre membres de la Coopérative ont contribué, par des prêts allant de 2 000 dollars à 8 000 dollars chacun, à totaliser le 25 000 dollars. Cette recherche de financement fut assez astreignante car la veille de la signature chez le notaire, il manquait toujours 5 000 dollars qui furent

trouvés à la dernière minute.

En 1988, la Fédération des caisses populaires Desjardins avait créé un fonds pour aider au démarrage de coopératives de travail. Au dernier mois de ce programme spécial, il restait 15 000 dollars à distribuer. La Coopérative de travailleurs/travailleuses Le Croque-Mitaine avait d'excellentes chances d'obtenir ce fonds, mais on leur a refusé cette aide prétextant que les buts et objectifs de la Coopérative n'étaient pas valables du point de vue des caisses populaires. Les membres de cette coopérative de travail ont alors vécu une très grande déception.

1.6 LE DÉMARRAGE

La période de démarrage de 1988 est empreinte d'une grande naïveté et d'un manque de connaissances du milieu de la restauration, d'après Martine Laroche, coordonnatrice de la Coopérative de restauration Resto-Bar La Fourmi Atomik et l'une des membres fondateurs de la Coopérative de travailleurs/travailleuses Le Croque-Mitaine, la raison sociale qui a précédé la raison sociale actuelle et qui occupait autrefois le même emplacement. À l'achat du Croque-Mitaine en mai 1988, cet établissement sert de bar et de restaurant. Une clientèle au nombre de 70, composée en grande majorité de fonctionnaires, avait pris l'habitude pendant l'été de venir dîner à tous les jours de semaine. À la prise de possession en mai 1988, l'ancien propriétaire servait les dîners depuis deux semaines mais avait omis de le mentionner aux nouveaux propriétaires qui avaient pris la décision de ne pas servir les repas pendant les deux premières semaines d'opération. À la première journée officielle du Croque-Mitaine, la clientèle du midi n'a donc pas pu être servie entièrement. Après quelques semaines, la clientèle de fonctionnaires avait diminué mais, finalement, l'été s'est assez bien passé malgré une perte appréciable de clientèle.

À l'arrivée de l'automne 1988, le bar ne réussit pas à attirer la clientèle tandis que la restauration, de type saisonnier, s'était terminée à la Fête du Travail. Le premier hiver est très difficile car l'équipe n'a pas d'argent. Elle doit rembourser une balance de vente de 15 000 dollars, promise dans les six mois suivant l'achat, mais elle ne voit pas comment elle réussira à le faire. Les sept personnes ayant consenti une somme globale de 25 000 dollars en petits prêts montrent des signes d'impatience à se faire rembourser et même certaines en arrivent à manquer de confiance à l'égard des membres de la

Coopérative. La Coopérative met deux *ans* à rembourser ces petits prêts par de nombreux versements de 1 000 dollars.

L'emplacement du Croque-Mitaine se trouve sur la rue D'Auteuil qui présente à cet endroit une pente inclinée à 30 degrés. L'affluence est très forte en été à cause de l'attrait de sa terrasse mais il en est tout autrement l'hiver à cause de la pente. L'emplacement est définitivement défavorable pour la saison d'hiver et des efforts constants d'imagination en marketing doivent être fournis par l'équipe en place afin d'attirer la clientèle.

Un an après l'acquisition du Croque-Mitaine en mai 1988, la Coopérative de travailleurs/travailleuses décide donc d'aménager les lieux à leur image. Une table de billard, déjà installée au sous-sol, est déménagée au premier étage dans le bar. Des tables sont enlevées pour lui faire place. Cette table de billard contribue à attirer des amateurs, à créer des interactions et à développer un esprit convivial. Des modifications sont aussi faites à l'intérieur car l'emplacement a été conçu principalement à des fins de restauration. En sachant que la restauration n'attire pas la clientèle pendant l'hiver, surtout à cause de l'accès difficile, on met les efforts d'aménagement et de marketing sur le bar. On conçoit même le projet de donner des shows au lieu de continuer à s'occuper de la restauration. La Coopérative commande des plans au coût de 2 000 dollars auprès d'une coopérative en architecture. Dans ce projet, la cuisine fait place à une scène. Le projet ne se concrétise pas car il n'y a aucune possibilité d'obtenir le permis de la ville dans un quartier habité. Afin de mieux s'identifier à l'image de leur entreprise, le nom légal de la Coopérative de travailleurs/travailleuses Le Croque-Mitaine devient la Coopérative de restauration Resto-Bar La Fourmi Atomik, le 25 novembre 1989.

Selon la coordonnatrice, le changement de clientèle auquel l'équipe de la Coopérative a opéré plus ou moins consciemment, constitue une raison importante des difficultés de démarrage de l'entreprise. Les lieux étaient fréquentés depuis quelques années par une clientèle d'âge mûr et relativement à l'aise économiquement, alors que l'équipe s'identifie davantage aux jeunes marginaux. Pour dire les choses plus concrètement, la clientèle de fonctionnaires, habituée à fréquenter les lieux depuis de nombreuses années, remarque que dorénavant, les serveuses ont les pantalons troués. Peu à peu, une nouvelle clientèle de jeunes d'allure plutôt *punk* fréquente les lieux. La Maison Dauphine hébergeant des jeunes de la rue et occupant l'édifice voisin fournit en quelque sorte une partie de la clientèle qui vient passer de longues heures à La Fourmi Atomik. À cause de la difficulté à rentabiliser les services de restauration, la Coopérative a mis l'accent sur le service de

bar, la musique, les événements spéciaux, les activités reliées à la musique et à la culture, comme par exemple le lancement d'albums musicaux. L'arrivée de nouveaux membres contribue à l'implantation d'une culture musicale à tendance underground et alternative.

CHAPITRE II - LA PRESENTATION DES ACTEURS/ACTRICES

Ce chapitre présente les acteurs internes (ou instances) et les acteurs externes qui interviennent dans le fonctionnement de La Fourmi Atomik. La coopérative relève de la Loi sur les coopératives L.R.Q., chapitre C-67-2.

2.1 LES ACTEURS INTERNES

Les acteurs internes comprennent l'assemblée générale des membres et le conseil d'administration.

2.1.1 L'assemblée générale

En mars 2001, la Coopérative comprend douze membres. Ces derniers sont âgés entre 28 et 51 ans pour une moyenne d'âge d'à peu près 37 ans. En général, les employés détiennent un diplôme collégial. Dans les statuts et règlements de la Coopérative, certaines conditions doivent être respectées pour devenir membre :

- Souscrire le nombre minimum de parts de qualifications et les payer conformément au règlement ;
- avoir été membre auxiliaire durant une période minimale de six mois ;
- occuper un poste régulier au sein de la Coopérative qui répond à un besoin autre qu'occasionnel, de courte durée ou de remplacement d'un ou plusieurs autres postes, est considéré de courte durée un emploi occupé durant la période estivale uniquement ;
- s'engager à signer un contrat de travail, si requis ;
- sont considérés à temps plein les membres à qui on peut présumément garantir le maximum d'heures de travail par l'exécution d'un travail unique ou multi-tâches ;
- sont considérés à temps partiel les membres à qui on ne peut présumément garantir le maximum d'heures de travail par l'exécution d'un travail unique ou multi-tâches.

Pour être considéré détenteur d'un emploi à **temps plein**, le membre doit détenir un montant total de 2 000 dollars de parts de qualification sous forme de parts sociales à 10 dollars chacune et de parts privilégiées à 1 dollar chacune. Le nombre de parts privilégiés ne doit pas excéder 90 % du nombre total de parts de qualifications requises. Pour être considéré détenteur d'un emploi à **temps partiel**, le membre doit détenir un montant total de 1 000 dollars de parts de qualification.

Dans le cahier de gestion de la Coopérative, nous retrouvons certaines précisions concernant l'engagement moral du membre. Le membre est la base de la Coopérative. Il exerce la démocratie directe par son droit de parole ou de vote. Il doit avoir une attitude qui tend vers la collectivité, une participation positive pour la dynamique du groupe et une volonté d'application de l'idéologie commune du groupe. On précise aussi certains devoirs

et obligations du membre. Il peut siéger au conseil d'administration à titre d'administrateur lorsqu'il est élu et à l'assemblée annuelle. Il doit être présent lors de tout type de réunion à laquelle il est convoqué, participer à la vie démocratique ainsi qu'aux tâches, s'impliquer dans différents comités et se tenir informé. Des précisions sont aussi apportées concernant les démissions, suspensions ou exclusions.

L'assemblée annuelle rassemble tous les membres de la Coopérative. Elle doit être tenue dans les quatre mois suivant la fin de l'exercice financier (31 août). Son rôle est de contrôler et d'orienter la Coopérative. Lors de l'assemblée annuelle, seuls les membres actifs ont un droit de vote ; par contre, les membres auxiliaires ont un droit de parole. Pour qu'il y ait quorum, il faut qu'il y ait 50 % des membres plus un. Les responsabilités et pouvoirs de l'assemblée annuelle sont de prendre connaissance du rapport annuel, faire un bilan général de l'année précédente, décider des orientations de la Coopérative, choisir les modes de répartition des trop-perçus ou excédents, définir et modifier les règlements et statuts, élire les membres du conseil, nommer un vérificateur et exercer tout autre pouvoir que lui confère la loi ou les règlements.

En 1991, deux ans après le lancement de la coopérative de travail La Fourmi Atomik, l'entreprise se portait beaucoup mieux et de plus en plus de personnes y travaillent et veulent en devenir membres. Effectivement, une personne travaillant pour la Coopérative depuis un an est acceptée comme membre. La coordonnatrice de l'époque sent la nécessité de refaire la régie interne en y ajoutant des politiques administratives. Une personne à l'extérieur de l'entreprise est engagée afin de renouveler la régie interne à l'image de la Coopérative dans le but d'éviter un imbroglio face à la venue future de nombreux nouveaux membres.

Dans l'histoire de la Coopérative, la question liée à l'entrée de nouveaux membres et à l'accès au travail a toujours été délicate. Plusieurs nouveaux membres nourrissaient l'illusion qu'une coopérative de travail relevait du secteur communautaire où on partage tout ou presque. Quelques petits conflits sont nés de cette perception mais n'ont pas duré. La Coopérative a finalement établi un moratoire sur l'entrée de nouveaux membres afin de garantir un travail aux membres déjà admis ; le moratoire a persisté tant et aussi longtemps que l'entreprise n'avait pas réussi à spécifier pour quel type d'emploi les futurs membres seraient acceptés, et à préciser également la nature de la garantie d'emploi pour les nouveaux membres. Au début des années 1990, l'entreprise était confrontée à cette dure réalité : les emplois à temps plein et à l'année sont recherchés.

Le problème de l'accès au travail se présente pendant la saison d'hiver car durant l'été, l'achalandage des lieux occupe à temps plein tous les membres de même qu'un personnel supplémentaire pouvant totaliser jusqu'à vingt personnes. Le moratoire sur l'acceptation de nouveaux membres a été levé et deux nouveaux membres ont été acceptées à l'assemblée générale de l'automne 2000, avec l'adoption du principe de « multi-tâches » qui oblige les membres, en cas de diminution de travail dans leur poste, à compléter leurs heures dans d'autres secteurs de travail parmi les six secteurs de l'entreprise : gestion et administration, service de bar, portier, disk-jockey, entretien et réparations, et cuisine.

Depuis sa fondation, la Coopérative a connu un certain roulement chez ses membres. Dans les cinq premières (1988 et 1993), des membres sont venus et ont quitté la Coopérative pour travailler dans un autre domaine. Un de ces membres s'est ouvert un bar. Deux autres membres ont été remerciés parce qu'ils ne respectaient pas les objectifs de l'entreprise. D'autres membres sont partis d'eux-mêmes car ils trouvaient la vie démocratique lourde à cause du processus décisionnel trop long.

2.1.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est formé de sept membres : le président, le vice-président, le secrétaire, le trésorier, la coordonnatrice et de deux autres administrateurs. Les administrateurs sont élus par l'assemblée annuelle pour un mandat de deux ans. La fonction d'administrateur est bénévole. Le conseil se réunit à tous les mois. Il transpose les objectifs généraux de l'assemblée annuelle en des objectifs de gestion plus précis. Tous les pouvoirs du conseil lui sont conférés par l'assemblée annuelle. Les administrateurs n'ont pas à intervenir individuellement dans la gestion de l'entreprise à moins d'en avoir le mandat. Le conseil se réunit sur convocation du secrétaire. La majorité des administrateurs constitue le quorum. Les décisions sont prises à la majorité des voix exprimées. Le conseil peut déléguer une partie de ses pouvoirs à un comité s'il y a lieu. Il reçoit et dispose des rapports et recommandations des comités en respectant les mandats définis par l'assemblée annuelle. Il désigne les signataires autorisés pour les documents légaux. Il est responsable des biens, meubles et budgets de la Coopérative. Il rédige le rapport annuel et prépare les assemblées annuelles.

Les rôles et responsabilités du président sont la préparation des réunions du conseil, le contrôle de la mise en application des décisions prises par le conseil (les résolutions), la signature avec le secrétaire des procès-verbaux des réunions du conseil après leur

approbation et de tout document officiel de la Coopérative, la représentation officielle de la Coopérative et l'animation des réunions du conseil.

Les rôles et responsabilités du vice-président sont d'assumer les fonctions de la présidence en cas d'absence du président. Le rôle et responsabilités du secrétaire sont de préparer les réunions du conseil d'administration avec la personne assumant la présidence, d'envoyer aux administrateurs des convocations, l'ordre du jour proposé et la copie du procès-verbal après son approbation par le conseil, de conserver les documents officiels du conseil, de tenir à jour le registre des membres, de préparer toute la documentation pertinente à l'étude des différents points à l'ordre du jour par les administrateurs et la co-signature des documents officiels de la Coopérative sur délégation de pouvoir du conseil. Le trésorier est mandaté par l'assemblée générale pour comptabiliser les argents appartenant à l'association, selon les budgets attribués par celle-ci et travaille en collaboration avec le président.

Le directeur général ou coordonnateur est nommé par le conseil. À compétence égale, on favorise que le poste de directeur général soit rempli par un membre de la Coopérative. Le rôle et les responsabilités du coordonnateur sont de superviser la tenue des livres et comptes, de conserver les pièces justificatives de l'entreprise, de coordonner l'ensemble des activités de l'entreprise, de représenter celle-ci dans les relations extérieures et, sous le contrôle direct du conseil, doit appliquer les mandats et directives de gestion qui lui sont assignés par celui-ci. Le gérant est nommé par le conseil au besoin. Il assume la responsabilité des ressources humaines et matérielles, de la gestion des inventaires et de l'entretien des équipements, assiste le directeur général ou le coordonnateur et organise les rencontres de secteur.

2.1.3 Les employés

Le nombre d'employés fluctue pendant l'année. Au plus fort des activités estivales de la Coopérative, 35 employés (dont 25 sont à temps plein) s'affairent aux services de restauration et de bar. L'âge moyen des employés pendant l'été est de 27 ans. Durant la saison hivernale, le nombre d'employés diminue approximativement à 25 (15 sont à temps plein). L'âge moyen des employés est plus élevé et approche les 35 ans.

2.2 LE RÉSEAU

La Fourmi Atomik est membre de la Fédération québécoise des coopératives de travail et de la Coopérative de développement régional. La Coopérative entretient des

liens avec le Café des Récollets d'où proviennent les trois fondateurs de la Coopérative. Des liens d'affaires existent également avec des fournisseurs qui sont identifiés dans les dimensions institutionnelle et organisationnelle de l'entreprise.

CHAPITRE III - LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

La dimension institutionnelle désigne le « système politique de l'entreprise dans un double sens : elle détermine d'abord la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (les droits et les responsabilités des parties) ; elle précise ensuite les procédures de prise de décisions qui lui permettent d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son adaptation à son environnement » (Bélanger et Lévesque, 1994 : 22, cité par Comeau, 2000 : 10). Afin de décrire cette dimension, nous nous intéressons à l'étude des rapports de pouvoir à l'interne, aux rapports avec l'extérieur et aux règles juridiques et législatives.

3.1 LES RAPPORTS DE POUVOIR À L'INTERNE

Pour illustrer les rapports de pouvoir à l'interne, nous tenons compte de l'inclusion des producteurs/productrices et de leurs acquis.

3.1.1 L'inclusion des producteurs/productrices

En général, les douze membres actuels participent aux assemblées générales en ayant un taux de participation de 100 %. La Coopérative accepte une certaine ouverture à un nouveau membership car deux nouveaux membres ont été acceptés en janvier 2001. Le mandat de la Coopérative étant d'assurer des emplois de qualité à ses membres, l'entrée de nouveaux membres est conditionnelle à la création d'emplois supplémentaires. La Coopérative est dirigée par un conseil d'administration de sept membres, qui délègue ses pouvoirs à une coordonnatrice qui a sous sa responsabilité l'adjoint administratif, le gérant et l'agent à la publicité. Le gérant a sous sa responsabilité la personne travaillant à l'entretien et aux réparations, les personnes au service de bar et de la cuisine, et des portiers. Le disk-jockey relève de l'agent à la publicité. En l'absence des postes de gérant ou d'agent à la publicité par suite de diminution de leurs heures de travail, la coordonnatrice devient en charge de ces secteurs. Par l'exercice d'un leadership très démocratique, la coordonnatrice favorise la prise de décision à tous les niveaux par une gestion participative où certains membres se sont déjà plaint de trop participer et ont même souhaité la création d'une certaine hiérarchie. Nous ne retrouvons donc pas de séparation ou d'opposition entre dirigeants et exécutants.

En général, le degré d'inclusion ou d'implication des membres et du personnel s'avère être assez important. Plusieurs membres investissent du temps dans le bon fonctionnement de la Coopérative. Une coopérative de travail demande aux membres de

s'investir, d'une façon ou d'une autre, en plus de leur travail. La Coopérative confirme que l'ensemble des membres participe à la vie coopérative mais le degré d'investissement est différent d'un membre à l'autre. En outre, la coordonnatrice constate que les travailleurs/travailleuses ne disposent pas de beaucoup de lieux de paroles. Le conseil d'administration existe de même que certains petits comités mais la coordonnatrice souhaite qu'une rencontre puisse avoir lieu, une fois par mois, pour tout le personnel même si certaines personnes expriment déjà des réticences à participer au conseil d'administration une fois par mois à cause des horaires. Afin de compenser les pertes financières encourues par des membres dues à leur absence au travail lors de ces rencontres, il a été voté en mars 2001 par le conseil d'administration, que ceux-ci recevront l'équivalent de la perte subie.

La gestion de conflit revient aux employés eux-mêmes qui sont à l'origine de la situation de conflit. Si ceux-ci ne trouvent pas une solution à leur conflit, la coordonnatrice aide les parties à se parler, à se rencontrer à l'intérieur d'un secteur ou d'une équipe de travail. En principe, ce sont les parties en cause qui possèdent les éléments de solution à un conflit, selon la coordonnatrice : » Les personnes sur place sont des personnes ressources qui possèdent généralement tous les atouts pour solutionner un conflit ». Dans les cas où les parties n'auraient pas trouvé de solution à leur litige, leur cas est soumis au conseil d'administration. Dans la grande majorité des cas, les parties elles-mêmes règlent leurs problèmes.

3.1 .2 Les acquis des producteurs/productrices salariés

Les conditions de travail incluent des dispositions particulières concernant le partage du travail. La Coopérative de travail offre d'abord du travail à ses membres, en tenant compte de la nature des travaux à être exécutés et des qualifications techniques nécessaires à l'exécution de ceux-ci. Dans l'application de ce principe, la Coopérative tient compte des critères suivants par ordre d'importance : l'ancienneté, la capacité et l'expérience. Les dispositions relatives à l'ancienneté s'appliquent aux salariés à temps complet et à temps partiel de même qu'aux contractants. L'ancienneté se cumule selon le modèle suivant : la cote une (ou un échelon) correspond à 32 heures par semaine, 52 semaines par année pour un total de 1 663 heures par année. De plus, les statuts des personnes salariées priment sur l'ancienneté. Les membres actifs de la Coopérative ont d'abord la priorité au travail, en deuxième lieu les membres auxiliaires de la Coopérative et en dernier lieu, les employés de la Coopérative.

Les salariés à temps complet et à temps partiel ont droit à des congés payés selon les normes minimales du travail. Ils bénéficient de huit congés fériés. Les personnes salariées, membres de la Coopérative, ont droit à 4 % du salaire gagné pour les vacances annuelles (6 % après cinq ans selon les normes minimales du travail). Le calendrier des vacances se planifie deux fois par année, soit au mois d'août pour l'hiver et au mois d'avril pour l'été.

Les horaires de travail comportent de nombreuses plages différentes et sont établis en fonction du travail de jour ou de soir, et en fonction aussi du travail exécuté pendant la semaine ou la fin de semaine. De plus, l'horaire général de l'entreprise change deux fois par année pour la saison estivale et pour la saison hivernale.

La Fourmi Atomik n'a pas à se préoccuper actuellement d'entretenir une ouverture aux responsabilités familiales de ses employés car la grande majorité de ceux-ci sont célibataires et n'ont pas d'enfants. Les quelques employés ayant des enfants n'ont plus de responsabilités familiales car ces enfants sont âgés de 20 ans et plus.

Les politiques salariales sont particulières à chaque secteur de travail et la Coopérative en compte six : gestion et administration, service de bar, portier, *disk-jockey*, entretien et réparations, et cuisine. De tous les postes à la Coopérative, seul le poste de coordonnatrice est payé à la semaine sur une base hebdomadaire de 35 heures et à partir d'échelon (échelon 1 : 450 dollars jusqu'à échelon 6 : 700 dollars). Précisons que la durée minimale de séjour à un échelon est de six mois d'expérience pour les échelons un et deux, et d'une année pour les échelons de trois à six. Les autres postes de travail du secteur gestion et administration (adjoint administratif, gérant et agent à la publicité) sont tous payés à l'heure en partant de l'échelon 1, à 10 dollars jusqu'à l'échelon 7, à 13,50 dollars. Dans le secteur du service de bar, les *barman* et les serveurs sont payés au salaire minimum en plus des pourboires tandis que le *boss-boy* également payé au salaire minimum, reçoit une partie des pourboires. Le poste de portier part de l'échelon 1, à 10 dollars jusqu'à l'échelon 3, à 11 dollars l'heure. Le responsable des portiers gagne entre 13 et 14 dollars l'heure. L'adjoint-responsable des portiers gagne de 12 à 13 dollars l'heure. Le salaire du *disk-jockey* est de 10 % du chiffre de vente jusqu'à concurrence de 130 dollars et un minimum de 70 dollars par soirée. Au secteur entretien et réparations, le salaire part de 8 dollars et peut atteindre 10 dollars l'heure. Dans le secteur cuisine, le taux horaire est de 8 dollars l'heure.

3.2 LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR

La Fourmi Atomik est membre de la Fédération québécoise des coopératives de travail et participe, à l'occasion, à certaines formations données par cet organisme. La Coopérative de travail est aussi membre de la Coopérative de développement régional. La Coopérative de travail exerce une certaine forme d'intercoopération en faisant une partie de ses achats à la Coopérative de production de bière artisanale La Barberie, une coopérative de travail située à Québec.

CHAPITRE IV - LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

La dimension organisationnelle désigne l'agencement des « moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services » (Bélangier et Lévesque, 1994 :5), cité par Comeau, 2000:12). Dans cette dimension, nous analysons le profil organisationnel et les processus organisationnels de la Coopérative de travailleurs/travailleuses.

4.1 LE PROFIL ORGANISATIONNEL

Le profil organisationnel se définit par les objectifs de l'entreprise, ses aspects stratégiques et ses caractéristiques financières.

D'après l'enregistrement légal, le principal objectif de la Coopérative de restauration Resto-Bar La Fourmi Atomik consiste à maintenir et créer des emplois. Dans le cahier de gestion de la Coopérative, à la page 7, on ajoute ce commentaire : « L'expérience démontre le fait qu'il est possible à des jeunes de s'organiser ensemble, de se donner des conditions de travail intéressantes en performant dans un secteur aussi compétitif que celui des restaurants-bar ».

La Coopérative établit des plans stratégiques à court terme en élaborant les calendriers d'activités en fonction de la clientèle visée, comme par exemple pendant la relâche étudiante. Le plan stratégique va cibler des radiodiffuseurs selon leur auditoire afin de leur adresser les messages permettant d'en amener une partie à participer aux activités de La Fourmi Atomik.

L'entreprise évolue dans le milieu extrêmement compétitif des restaurants-bars. Seulement dans le quartier de l'entreprise, on retrouve une quarantaine de bars. Le secteur des bars représente donc un risque financier majeur car c'est un domaine où le taux de faillite est élevé en comparaison avec d'autres secteurs d'activité. Il suffit de se balader dans le quartier pour découvrir des bars ayant fermé leurs portes.

Comment expliquer la longévité exceptionnelle d'une durée de 13 ans de La Fourmi Atomik ? Il s'avère que le meilleur plan stratégique de l'entreprise est d'abord constitué de ses membres déterminés à affronter la concurrence et à passer à travers des difficultés majeures. La créativité de ses membres et des travailleurs/travailleuses et les initiatives de l'adjoint à la publicité constitue certainement un ingrédient de succès. En effet, nous retrouvons beaucoup de « jamais vu » dans les activités proposées à la

clientèle, que ce soit pour l'Halloween ou un bingo musical. Il y a quelques années, en collaboration avec une station de radio, l'entreprise organise des voyages en autobus pour des spectacles à Montréal. Pour attirer différentes clientèles, chaque soirée est rattachée à un style de musique différente. En janvier 2001, une séance de projections de films fantastiques, produits par des cinéastes amateurs, est réalisée et dure quelques soirées. En février 2001, un écran géant est installé afin d'inciter la clientèle à venir visionner le Super Bowl. Tout ceci donne à l'entreprise une bonne visibilité. Nous retrouvons la publicité de l'entreprise dans les journaux locaux et l'entreprise possède son site web : www.fourmiatomik.com.

La Fourmi Atomik se distingue également par son style alternatif et *underground*. Les clientèles visées proviennent des jeunes âgés entre 18-30 ans, les groupes de bureaux privés et les groupes de fonctionnaires de tous les âges pouvant même atteindre 50 ans et plus. Il est important de préciser qu'une bonne partie de la clientèle appuie le mouvement coopératif et le supporte en privilégiant leurs sorties par un sentiment de fidélisation à l'entreprise.

Concernant les données financières, l'entreprise connaît une progression constante de ses ventes à l'exception de 1996-1997, année pendant laquelle un bar concurrent draine une bonne partie de la clientèle et conduit à une diminution du chiffre d'affaires de 120 000 dollars. Hormis cette année creuse, le chiffre d'affaires a plus que triplé en dix ans (1989 à 1999) pour une masse salariale du tiers du chiffre d'affaires. Pour ce qui est de la distribution des surplus, des profits ou des trop-perçus, les membres préfèrent investir dans la publicité et le marketing plutôt que d'accumuler des surplus budgétaires, car les sommes investies dans ces domaines servent à attirer plus de personnes pour maintenir la clientèle et offrir des emplois plus nombreux.

4.2 LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS

Les processus organisationnels désignent la production, l'organisation du travail et la formation.

4.2.1 La production

À la Coopérative de restauration Resto-Bar La Fourmi Atomik, il n'existe pas de division sociale du travail et de clivage prononcé entre conception, d'une part, et exécution, d'autre part. La coordonnatrice actuelle donne toute la latitude nécessaire à la prise de décision par les travailleurs/travailleuses dans les processus de production. Selon

la coordonnatrice, « les travailleurs d'un secteur donné sont les personnes-ressources susceptibles de donner des recommandations ou améliorer certains fonctionnements. Ce sont les personnes sur place qui savent ce qu'il y a à faire ». Cependant, le conseil d'administration et la coordination, en misant sur la rentabilité financière de l'entreprise, établissent des objectifs et certaines règles à suivre. Les manières d'atteindre les objectifs et d'organiser le travail appartiennent aux travailleurs/travailleuses. Pour donner un exemple de cette grande latitude à la prise de décision par les employés, ceux-ci décident s'il est préférable de vendre « deux pour un » ou à l'unité, et détermine le meilleur prix pour un produit.

La contre partie de cette responsabilisation est l'effort relié aux exigences d'une forte implication. Un certain apprentissage à la vie coopérative devient nécessaire pour tous les membres, puisque l'éducation à la vie coopérative demeure assez limitée en particulier dans le système d'éducation. Les exigences d'autonomie, de jugement, de responsabilité et de travail en équipe représentent pour la plupart des personnes un contraste avec la vie habituelle au travail et un défi à relever car les expériences personnelles préparent rarement à un rôle aussi engageant. Cette implication des travailleurs/travailleuses est exigeante car chacun fournit, en plus de son travail, des périodes de travail non payées sous forme de corvée. Il arrive même que certains membres puissent souhaiter, à l'occasion, faire partie d'une entreprise hiérarchique traditionnelle demandant peu d'implication personnelle.

Le processus d'embauché du personnel est précisé dans les politiques administratives. Le conseil nomme un comité de sélection formé de la coordonnatrice, d'un serveur de jour et d'un serveur de soir. Or, certains membres travailleurs/travailleuses faisant partie du conseil d'administration ont tendance à se conduire comme des gestionnaires en procédant à l'engagement d'employés. Un rappel a été nécessaire pour clarifier les rôles d'administrateur et de gestionnaire : en dehors du conseil d'administration, un membre est un travailleur et non un gestionnaire et, à ce titre, il ne peut pas engager de personnel. Cette confusion dans les rôles a provoqué des conflits car deux *barmen* avaient promis un seul poste disponible à deux personnes différentes venant de l'extérieur de l'entreprise. Dans cette situation, les membres ont appris à voir la différence entre le rôle d'un administrateur et celui d'un gestionnaire.

4.2.2 L'organisation du travail

Le Resto-Bar La Fourmi Atomik est ouvert pendant toute l'année, sept jours par semaine de 15 h 00 à 3 h 30 du matin pendant l'hiver, et à partir de 13 h 00 pendant l'été. Pour les employés, l'entreprise est pratiquement ouverte 24 heures chaque jour. Les derniers employés ferment le bar à 3 h 30, mais quittent le bar entre 5 h 00 et 6 h 00 parce qu'ils finalisent la journée en procédant à l'inventaire, au partage des pourboires et à la mise en ordre pour le quart de travail suivant. C'est à ce moment que l'employé affecté au ménage commence son quart de travail. Il est suivi de près par les personnes s'occupant de l'administration et de la gestion.

Pour ce qui est de l'organisation du travail, les groupes de travailleurs/travailleuses dans la Coopérative se répartissent comme suit : gestion et administration (coordonnatrice, gérant, adjoint administratif, agent à la publicité), service de bar (*barman*, serveurs, *boss-boy*), portier (portiers, responsable des portiers, adjoint-responsable des portiers), *disk-jockey*, entretien et réparations, et cuisine.

Les employés se partagent les horaires en fonction de quatre choix : horaire de semaine (du lundi au jeudi), de fin de semaine (du vendredi au dimanche), de jour et de soir. L'ancienneté permet à un certain nombre de membres de choisir l'horaire de fin de semaine qui est beaucoup plus rémunérateur. Les derniers membres entrés dans la Coopérative travaillent donc pendant la semaine. De façon générale, tous les employés sont insérés dans de petits groupes qui travaillent soit de jour, soit de soir, la semaine ou la fin de semaine. Pendant la semaine, les employés de la gestion et administration et celui de l'entretien travaillent le jour. Pendant la semaine, le groupe d'employés du service de bar (*barman*, serveurs et *boss-boy*) entre en action à partir de 14 h 00 pour terminer leur quart de travail à 22 h 00.

Pour le quart de travail de soir (de 21 h 00 à 6 h 00), le *disk-jockey* et les employés affectés aux portes se joignent au personnel dont le nombre varie de 10 à 15 pour les quarts de travail de semaine en saison froide. Pendant les fins de semaine, le nombre d'employés augmente jusqu'à 25. De façon globale, 15 employés sont à plein temps et 10 sont à temps partiel pendant l'hiver. Ces nombres augmentent pendant l'été à l'exception des employés de gestion et administration. Au plus fort de la saison d'été, l'entreprise compte jusqu'à 35 employés dont 25 sont à temps plein et 10 à temps partiel. Les travailleurs/travailleuses réussissent à tisser des liens d'amitié entre eux et aussi avec

les clients. De façon générale, il résulte de ces nombreux horaires, une grande difficulté pour organiser des réunions, des assemblées générales et des sessions de formation.

L'organisation du travail favorise l'implication du personnel. Comme le montrera le volet de la formation, l'apprentissage de la polyvalence est favorisé dans l'entreprise. À titre d'exemple, les cinq serveurs sont devenus tour à tour gérants ; l'occasion leur a été donnée de s'impliquer au niveau administratif, en un mot, d'être de l'autre côté de la barrière et de voir différemment et globalement le fonctionnement de l'entreprise. Une fois redevenus serveurs, ils étaient en meilleure position qu'auparavant pour comprendre les différents rouages de la Coopérative et apporter des solutions aux problèmes quotidiens.

Malgré le fait que chaque membre poursuit des objectifs différents des autres membres, le groupe réussit à fonctionner de manière assez convergente en respectant les décisions prises par le conseil d'administration et l'assemblée générale. Cette convergence a sauvé la Coopérative dans les temps difficiles où tout aurait pu s'écrouler. Plusieurs exemples montrent que l'implication des travailleurs/travailleuses et leur unité s'est avérée essentielle pour la poursuite des opérations de la Coopérative. Ainsi, à l'hiver 1996, on se rend compte que les coûts de l'agrandissement du bar ont été sous-estimés. La Coopérative doit alors puiser dans ses réserves car les deux années précédentes avaient été très rentables ; elle doit tout de même procéder à des emprunts. Quelques mois plus tard, à l'automne de la même année, un bar concurrent ouvre à proximité, offre de petits spectacles du même style musical que La Fourmi Atomik et draine la clientèle. On sait que tout nouveau bar attire toujours une partie de la clientèle parce que la nouveauté suscite la curiosité et répond à un certain besoin de changement parmi la clientèle. Sur une période de six mois, la Coopérative voit son chiffre de vente baisser considérablement. Tous les membres s'attellent à l'étude du bilan financier et des résultats. Il devient évident que pour survivre, il faut couper. On réduit toutes sortes de dépenses et on redistribue certaines tâches. Les salariés de tous les secteurs de travail s'imposent des baisses de salaire afin de sauver leur emploi et leur Coopérative. Cet exercice demande toute une implication de la part des sociétaires et du personnel. Deux ans sont nécessaires avant que la Coopérative ne puisse rejoindre son volume de ventes et permettre d'abord à ses membres de profiter de semaines de travail régulières sans heures de travail non rémunérées. Plusieurs autres exemples pourraient être donnés pour illustrer la participation des salariés à l'organisation d'événements spéciaux. À l'été 2000, les employés sociétaires décident d'organiser un « Noël des campeurs » sur la terrasse.

Tout le personnel s'implique dans l'organisation physique des lieux : transport du sable, confection de rideaux en bouchons de bouteilles de bière, etc. Cet exemple, et bien d'autres encore, démontre que dans l'organisation du travail, les travailleurs/travailleuses font preuve d'une grande responsabilité individuelle et collective.

4.2.3 La formation des producteurs/productrices

Dans les premières années de fonctionnement de la Coopérative au début des années 1990, les membres de la Coopérative se donnent eux-mêmes de la formation. Elle concerne alors le fonctionnement coopératif et la contribution de chacune et chacun dans une perspective évaluative. Ces autoformations touchaient ainsi les relations interpersonnelles, la gestion de conflit et avaient pour but d'augmenter le degré de satisfaction des membres envers la Coopérative et son fonctionnement. Puis, avant que la Fédération québécoise des coopératives de travail ne regroupe les petites coopératives de travail intervenant en formation, l'entreprise avait recours à ces dernières pour recevoir des cours en lecture de bilan financier, des cours de démocratie décisionnelle, de structure administrative, etc.

Puisque les horaires de travail occupent différentes périodes de jour, de soir, de semaine et de fin de semaine, il est évident que le moment à privilégier pour offrir une formation a toujours représenté un véritable casse-tête. En effet, comment peut-on demander à des travailleurs ayant terminé leur quart de travail à 6 h 30 le matin de participer à une formation à 13 h 00 ? Il n'est pas évident que ces travailleurs/travailleuses seront disposés et auront assez récupéré pour profiter au maximum de cette formation. Puisque le bar ouvre à 15 h 00, il devient difficile de rejoindre les travailleurs de jour pour des activités dans l'après-midi et en soirée. Il reste donc la possibilité de tenir des formations spécifiques s'adressant à chaque groupe de travailleurs/travailleuses (groupe de jour, de soir, de semaine, de fin de semaine).

L'autre difficulté à la tenue d'activités de formation concerne la rémunération des salariés qui y participent. Pour cette raison, la formule pédagogique privilégiée est l'entraînement à la tâche. Ainsi, la Coopérative de restauration Resto-Bar La Fourmi Atomik donne l'opportunité à son personnel d'apprendre en lui donnant l'occasion d'occuper plusieurs postes de travail dans l'entreprise. Par exemple, une serveuse est devenue *disk-jockey* et a animé deux soirées par semaine. Un préposé à l'entretien et au ménage est devenu serveur. Plusieurs serveurs ont été formés sur place. Un *boss-boy* est monté d'un échelon et est maintenant serveur. Un *barman* a pu travailler à la gestion et à

l'administration pour s'occuper des commandes et exercer la gérance. De cette manière, cinq serveurs ont déjà été des gérants. La rotation des tâches n'est cependant pas appliquée de manière systématique dans le sens où les personnes ne sont pas obligées de travailler dans chacun des six secteurs de travail. La polyvalence est encouragée et elle est basée sur les capacités, le désir et la volonté de chacun d'avancer dans son secteur de travail ou dans un autre.

En février 2001, plusieurs membres de la Coopérative participent à une séance de réflexion sur leur carrière en tentant de répondre à ces questions : « Est-ce qu'on fera du bar toute notre vie ? Est-ce qu'on fait juste travailler ? Servirai-je encore de la bière à 55 ans ? ». Cette séance sert également aux membres de la Coopérative à se situer dans l'entreprise, à évaluer son apport au développement de celle-ci et d'évaluer où sera rendue l'entreprise dans cinq ans. Comme l'avenir de celle-ci repose sur les membres, ces derniers s'interrogent sur leur avenir individuel afin de mieux entrevoir le devenir collectif. Lors de cette réflexion, il appert que les membres constatent que leurs intérêts et leurs objectifs personnels sont très différents et qu'il ne se dégage pas de convergence vers un objectif commun. Ce manque de convergence provient du fait que l'ensemble des membres, à l'exception des quatre membres fondateurs, sont entrés dans la Coopérative les uns après les autres pour des raisons et motivations très diverses. Bien entendu, le fait de se trouver un emploi unifiait le groupe dans une certaine mesure. Au-delà de l'emploi, les personnes sont devenues membres pour des motivations telles que le service à la clientèle, la musique et l'animation. Malgré l'absence d'objectif commun, les membres ressentent actuellement le désir de se renouveler individuellement et de faire autre chose dans un domaine différent ou connexe.

Dans cette préparation personnelle et professionnelle des membres à exercer leurs talents dans un créneau différent, une certaine période de formation s'avère nécessaire pour assurer le succès d'un nouveau projet. Afin de favoriser la formation dans l'entreprise et, du même coup, s'assurer des développements futurs de celle-ci, une clause permettant à un ou à quelques membres de se former spécialement pour les intérêts futurs de l'entreprise a été votée à l'assemblée générale.

Les membres sont en voie de prendre conscience que l'expérience de travail accumulée dans le domaine des bars est en partie seulement transférable dans un autre domaine de travail. Pour être à la hauteur dans un nouveau créneau, il faut acquérir un niveau de compétences pour satisfaire les exigences demandées. Dans le processus

actuel de remise en question de l'activité ou de la transformation de celle-ci, une réflexion individuelle et collective plus poussée est en voie de prendre forme afin de mieux identifier les projets personnels de chacun et le projet collectif susceptible de satisfaire l'ensemble des membres.

CHAPITRE V - ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

Ces éléments de synthèse et de bilan sont présentés sur les plans des réalisations, de l'économie sociale et de la société.

5.1 SUR LE PLAN DES RÉALISATIONS

Depuis 13 ans, la Coopérative de restauration La Fourmi Atomik doit sa survie et son développement à la ténacité de ses membres à passer à travers les difficultés rencontrées. Alors que beaucoup d'entreprises décident de recourir à la loi de la faillite pour se disculper de leurs obligations, les membres de la Coopérative se sont mobilisés en particulier au cours de la difficile année 1996-1997, et ont réussi à surmonter les obstacles par leur implication et leur solidarité. Cela explique comment, d'après une étude réalisée par le MIC (1999), le taux de survie des entreprises coopératives atteint presque le double de celui des entreprises du secteur privé. Le succès de la Coopérative tient à la volonté de ses membres de conserver leur emploi, ce qui représente un des principaux objectifs de l'entreprise.

5.2 SUR LE PLAN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Contrairement à l'économie de marché qui s'appuie sur la productivité, « l'économie sociale repose sur les relations entre les gens, sur la chaleur humaine, la camaraderie, la fraternité et la responsabilité » (Rifkin, 1995 : 378). Décidément, La Fourmi Atomik est une entreprise de l'économie sociale car tous les membres sont impliqués dans la prise de décision et se prennent en charge. Le grand objectif de l'entreprise consiste à assurer de l'emploi à ses membres et à créer des emplois. En effet, 25 personnes y trouvent un emploi pendant la saison hivernale et 35 personnes à l'été. L'entreprise n'a pas pour philosophie de produire des trop-perçus à chaque rapport financier mais plutôt de s'assurer que l'ensemble du personnel profite d'un emploi satisfaisant et rémunérateur.

5.3 SUR LE PLAN SOCIÉTAL

La Coopérative de restauration Resto-Bar La Fourmi Atomik, comme activité de l'économie sociale, produit des effets structurants sur l'emploi en favorisant les gens du quartier dans l'embauche du personnel. Dans l'élaboration d'expositions artistiques (films, photos, peintures) que l'entreprise organise, les artistes locaux sont encouragés à venir exposer leurs oeuvres. Ainsi, l'entreprise s'implique dans le rayonnement culturel des

artistes du milieu. À ce titre, un groupe de producteurs de vidéos de Québec, Phylactère Cola, est venu présenter ses vidéos le mardi soir pendant trois mois. Ce groupe diffuse en 2002 et 2003 ses productions à Télé-Québec.

L'entreprise fait donc preuve d'une implication sociale en donnant la chance à des artistes de s'exprimer et de démontrer leurs talents en utilisant les espaces physiques de la Coopérative. Cette implication sociale remonte aussi loin que le Café des Récollets, un café communautaire qui servi de base de lancement de La Fourmi Atomik. Ce café communautaire était devenu inactif mais avait contribué, par une somme de 30 000 dollars, à lancer la Coopérative. Référant à cet appui essentiel, les membres de la Coopérative ont toujours manifesté le désir de redonner cet argent afin de permettre à d'autres de vivre une expérience similaire à la leur, en supposant que les affaires aillent assez bien financièrement. La Coopérative a donc contribué à repartir le Café des Récollets. Comme exemples d'activités provenant du Café, ce dernier avait préparé des petits spectacles de musiciens ambulants qui furent engagés par la Coopérative. De plus, le concept ou le démarrage des expositions présentées à la Coopérative, proviennent en partie du Café des Récollets. Ce Café appuie les activités de la Coopérative de solidarité du café Humani'Terre, un café philosophique situé à la Basse-ville de Québec.

CHAPITRE VI - PERSPECTIVES ANTICIPÉES

Jusqu'au printemps 2002 où un incendie a forcé la Coopérative à mettre fin à ses activités, les emplois créés par La Fourmi Atomik sont viables dans le contexte particulier d'un restaurant-bar où l'affluence de la clientèle fluctue constamment à cause des saisons, des fins de semaine, du Festival d'été et des vacances estivales durant lesquelles les touristes envahissent la Capitale nationale. Bon an mal an, l'entreprise réussit à procurer 15 emplois à temps plein pendant l'hiver et 25 emplois pendant l'été. Dans ce type d'entreprise, les responsables doivent faire appel au temps partiel afin de répondre à la demande cyclique. Ainsi, les 10 emplois supplémentaires à temps partiel sont créés le temps d'un été et à durée limitée. Ces emplois saisonniers peuvent parfaitement convenir aux étudiants/étudiantes en quête d'un travail d'été.

Nous avons décrit, d'une façon succincte, le degré de démocratisation de la production et, devant les exigences et les implications de cette démocratisation, les réticences passagères des travailleurs/travailleuses et leur demande d'une certaine hiérarchie qui pourrait les délester, quelque peu, du poids des nombreuses décisions qu'ils ont à prendre quotidiennement. Étant fortement sollicités dans leur travail, les travailleurs/travailleuses ressentent un débordement, un manque de temps et d'énergie qu'entraîné la prise en charge. On comprend que certains membres aimeraient qu'on décide à leur place.

Avant l'incendie, l'entreprise évolue dans une dynamique de développement. Les membres sont constamment à la recherche de nouveaux projets à réaliser. Après avoir fondé une entreprise rentable et en être arrivé à la stabilisation des emplois, les membres ont atteint un stade de développement personnel et vocationnel. La coordonnatrice a souvent affirmé, pendant l'entrevue, que les membres se cherchent des « bébés », c'est-à-dire de nouveaux projets mais sans vouloir mettre financièrement en danger La Fourmi Atomik. Des idées de renouvellement mûrissent chez les membres depuis deux ans. Il semble que les membres veulent avancer vers une nouvelle destination sans perdre des acquis. Pourtant, vouloir avancer sans prendre un minimum de risque peut paraître illusoire puisque le groupe risque plutôt l'immobilisme et la paralysie.

BIBLIOGRAPHIE

- BÉLANGER, Paul R. et Benoît Lévesque, (1994), « Modernisation sociale des entreprises: diversité des configurations et modèles québécois », dans Bélanger, Paul R., Michel Grant et Benoît Lévesque, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, PUM, p.17-52.
- CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT (CLD) Québec-Vanier, (2000), *Plan d'action concerté pour l'économie et l'emploi. Plan d'action 2000*, Québec, 40 p.
- COMEAU, Yvan, (2000), *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), cahier 9605, 19p.
- DEFOURNY, Jacques (dir.), (1994), *Développer l'entreprise sociale*, Bruxelles, Fondation du Roi Baudoïn, 214 p.
- EMPLOI-QUÉBEC, (2000), *Bulletin régional sur le marché du travail, région de la Capitale Nationale. Troisième trimestre 2000*, volume 20, numéro 3, 39 p.
- DIRECTION DES COOPÉRATIVES, (1999), *Taux de survie des entreprises coopératives*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce, 15p.
- MORIN, Dominique, (2001), « Inégalités socio-économiques de la Capitale nationale », *Au Fil des événements*, vol 36, nu 26, p. 4.
- RIFKIN, Jeremy, (1995), *La fin du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 430 p.